

Soile Heinikoski

Yksinyrittäjän eläkkeelle siirtyminen

Omistajanvaihdon ensiaskeleet

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden Tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SISÄLTÖ

SISÄLTÖ	2
Opinnäytetyön tiivistelmä.....	4
Thesis abstract.....	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Taustat.....	6
1.2 Tavoitteet	7
1.3 Kehittämishanke	8
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	10
2.1 Aineiston kerääminen	10
2.2 Aineiston analysoiminen	12
2.3 Aineiston tulkinta ja johtopäätökset.....	13
3 CASE: OMISTAJANVAIHDOSTESTIN TULOKSET.....	15
3.1 Myyntikelpoisuus – toteutuksen haasteellisuus.....	15
3.1.1 Henkilömäärä.....	15
3.1.2 Kannattavuus.....	17
3.1.3 Tulevaisuuden näkymät.....	18
3.1.4 Ostajavaihtoehdot.....	19
3.2 Myyjän valmiudet – asiantuntijoiden tarve	20
3.3 Kiireellisyys – aikataulu	21
4 KOKEMUKSIA OMISTAJANVAIHDOKSESTA	23
4.1 Yrityksen myyjän kokemukset.....	23
4.2 Yrityksen ostajan kokemukset.....	24
5 ASiantuntijahaastattelut	26
5.1 Projektitutkijan kommentteja omistajanvaihdoksesta	26
5.2 Omistajanvaihdosasiantuntija Erkki Petäjä Solutum Oy.....	28
5.3 Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät omistajanvaihdosasiantuntija.....	29
5.4 Omistajanvaihdos yrittäjyyspsykologin silmin	31
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.1 Työn tavoitteet ja niiden saavuttaminen.....	33
6.2 Johtopäätökset.....	34

6.3 Muita mahdollisia opinnäytetyön aiheita	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	41

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöhallinto ja liikkeenjohtaminen

Tekijä: Soile Heinikoski

Työn nimi: Yksinyrittäjän eläkkeelle siirtyminen: Omistajanvaihdoksen ensiaskeleet

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2015
määrä:5

Sivumäärä:46

Liitteiden

luku-

Omistajanvaihdos voi olla yrittäjälle ajatuksena työläs ja uuvuttava käsitellä samalla, kun pitäisi valmistautua henkisesti eläkkeelle siirtymiseen. Mikäli omistajanvaihdosta ei ole aikaisemmin tehnyt, siihen tarvittavien toimenpiteiden selvittäminen voi tuntua ylitse pääsemättömältä. Tässä työssä pyritään antamaan opastusta näiden ensimmäisten askeleiden ottamiseen.

Opinnäytetyön perustana on käytetty Seinäjoen Ammattikorkeakoulun omistajanvaihdostutkijoiden kehittämää työkalua ”Aloita yrityksesi myynti – ensimmäisiä askeleita kohti yrityskauppaa”. Työn teoria on kerätty yrittäjän omien vastausten perusteella saatujen johtopäätösten ja suositusten perusteella.

Työn tavoitteena on antaa yksinyrittäjälle käytännön tietoa siitä, miten omistajanvaihdos voidaan toteuttaa. Tarkoituksena ei ole niinkään osoittaa, että juuri näin yrittäjän tulee toimia, vaan antaa yrittäjälle tietoa ja näkökulmia aiheeseen. Työtä varten on haastateltu omistajanvaihdoksen läpikäynyttä yrittäjää, sekä myyjää että ostajaa. Lisäksi on kysytty eri asiantuntijoiden näkemyksiä aiheesta.

Saadut tulokset osoittavat, että omistajanvaihdos on monisyinen ja mielenkiintoinen tapahtuma kauppakirjojen allekirjoittamisen sekä liiketoiminnan luovuttamisen ja vastaanottamisen ympärillä. Myyjän sekä ostajan kokemukset prosessista ovat osittain erilaisia, mutta osapuolet ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä omistajanvaihdoksen läpiviemiseen. Asiantuntijoiden kommentit omistajanvaihdoksesta ovat kannustavia, ja heiltä saatiin yrittäjälle käytännönläheisiä vinkkejä.

Avainsanat: omistajanvaihdos, yrityskauppa, yksinyrittäjä, yrittäjän eläköityminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Human Relations and Management

Author: Soile Heinikoski

Title of thesis: Entrepreneur's retirement in one person enterprise - First steps in business transfer

Supervisor: Kirsti Sorama

Year: 2015

Number of pages:46

Number of appendices:5

Business transfer may be laborious and exhausting to think about for an entrepreneur. At the same time one has to deal with the idea of retiring. Without previous experience in business transfer, finding out what measures you are required to take may seem insuperable. The objective of this thesis is to give a private entrepreneur guidance in the first steps.

The foundation of the thesis consists of conclusions and recommendations received by using an Internet tool developed by researchers from Seinäjoki University of Applied Sciences, "Begin the sales of your firm – First steps to corporate acquisition". The thesis is a working tool for the entrepreneur for these first steps. The conclusions and recommendations based on the entrepreneur's own answers and are the basis of the theory of the thesis.

The objective of the thesis is to give the private entrepreneur practical information on how business transfer can be carried out. The purpose is not so much to show the entrepreneur what one has to do. Emphasis is on giving the entrepreneur information about the subject in hand. For the study, a seller and a buyer who had undergone a business transfer as well three experts and a researcher were interviewed.

The obtained results show how multifaceted and interesting a business transfer may be. It is about much more than signing documents or giving up a business or taking possession of a company. The experience of the process differs between the seller and the buyer to some degree, but, in general, both parties are quite satisfied with the outcome of the process. The experts' comments on the matter are encouraging and include useful hands-on advice for the entrepreneur.

Keywords: business transfer, corporate acquisition, private entrepreneur, retirement

1 JOHDANTO

1.1 Taustat

Suomen yrittäjäkunta on ikääntymässä. Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsauksen artikkelissa vuodelta 2011 (Tilastokeskus 2011) selviää, että ikääntyneitä yrittäjiä, 55–74-vuotiaita, on lisääntyvässä määrin. 2010-luvulla heidän lukumääränsä on lisääntynyt jatkuvasti: vuodesta 2000 60 000 yrittäjästä vuoden 2010 noin 100 000 yrittäjään. Yrityskannan uusiutuminen, yritystoiminnan jatkuvuus sekä yritysten kasvu- ja työllistämiskyvyn tukeminen ovat merkittäviä asioita suomalaista yritystoimintaa ja sen elinvoimaisuutta ajatellen huomauttavat Viljanmaa, Tall ja Oikarinen (2014, 9).

Vuoden 2015 omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki ym. 2015, 106–107) tuloksissa todetaan, että yrityksen kehittämisessä alle 55-vuotiaat ovat merkittävästi enemmän innostuneita kuin 55 vuotta täyttäneet. Samansuuntainen tulos on olemassa olevan toiminnan tehostamista mitattaessa. Omistajanvaihdoksen tekeminen antaa uutta virtaa yrityskentälle ja uudistaa yritysten toimintaa.

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 2012 (Varamäki ym. 2012, 10) mukaan Suomessa tulee myyntiin arvioilta 1500–2000 yritystä vuodessa. Mikäli mukaan otetaan sukupolvenvaihdon tekevät yrittäjät, lukumäärä nousee 3500–4700 vuotta kohden. Tulevia kymmentä vuotta ajatellen tämä tekee noin 28 000 myyntiin tulevaa yritystä (mts. 115). Tämä on merkittävä asia lukumääräisesti koko maata ajatellen.

Uusimmassa omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki ym. 2015, 107) todetaan, ettei myyntiin tulevien yritysten määrä ole kolmessa vuodessa merkittävästi muuttunut. Tulosten mukaan lukumäärä on tämän hetken arvion mukaan noin 3000 myytävää yritystä vuodessa ja sukupolven vaihdoksia noin 1800 yritystä vuosittain. Tulevan kymmenen vuoden kuluessa tämä tarkoittaa arviolta 30 000 myyntiin tulevaa yritystä tämän hetken arvioiden mukaan.

Opinnäytetyön tilaajana on yksinyrittäjä, joka on perustanut yrityksensä vuonna 1978. Yritys on erikoisliike, joka palvelee lähinnä yksityisasiakkaita. Yrittäjä on 70-

vuotias, ja yritystoiminnasta luopuminen on jossain vaiheessa tästä syytä väistämättömän tosiasia. Hänellä ei ole tällä hetkellä tiedossa jatkajaa yritystoiminnalle.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyö tehdään yksinyrittäjälle, jolle yritystoiminnasta luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen on ajankohtaista muutaman vuoden sisällä. Yrittäjä saa opinnäytetyöstä informaatiota yritystoiminnasta luopumisesta omistajanvaihdoksen kautta. Yrittäjällä on omien sanojensa mukaan kaksi vaihtoehtoa toiminnasta luopumisessa: toiminnan lopettaminen tai yrityksen myyminen. Yksinkertaistettuna tutkimusongelmana on: Miten tehdään omistajanvaihdos? Mitä toimenpiteitä se vaatii yrittäjältä?

Opinnäytetyön näkökulmana on yrityksen myymiseen ja omistajanvaihdokseen liittyvät alkutoimet. Työssä käytetään tukena SeAMKin omistajanvaihdostyökalua, ”Aloita yrityksesi myynti – ensimmäisiä askeleita kohti yrityskauppaa”. Työkalu saatavilla linkistä <http://tki-kysely.seamk.fi/> sekä tekstikopiona liitteestä 1. Nettikyselyssä vastataan kysymyksiin, jotka käsittelevät yrityksen myyntikelpoisuutta, myyjän valmiuksia sekä asian kiireellisyyttä. Testiin vastannut henkilö saa tulokset joko heti vastattuaan PDF- muodossa tai lähetettynä sähköpostiinsa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa yrittäjälle tietoa omistajanvaihdoksesta SeAMKin nettikyselyn antamien ehdotusten pohjalta, joten teoriatieto on saatujen johtopäätösten ja ehdotusten alle kirjattuna. Näin ollen yrittäjä saa perustelut annettuihin suosituksiin samassa yhteydessä.

Työhön saadaan tarvittavaa kokemuksellista tietoa oman yrityksensä omistajanvaihdoksen läpikäyneen yrittäjän haastattelun kautta. Lisäksi haastellaan aiheesta väitellyttä tutkijaa. Asiantuntijan näkökulmaa saadaan lisäksi omistajanvaihdosasioissa yrittäjiä auttavilta asiantuntijoilta. Yrityksen ostajalta saatiin vastaukset kirjallisena.

Tavoitteena on saada yrittäjälle omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista perustietoa. Yrittäjä osaa näiden tietojen perusteella aloittaa omistajanvaihdostoimenpiteet

niin halutessaan. Opinnäytetyö ei ota kantaa siihen, tulisiko yrittäjän luopua toiminnasta yrityksen myymällä vai toiminnan lopettamisella. Asiantuntijoilta selvitetään, miten toiminnasta luopumisen tapa saattaa vaikuttaa yritykseen sekä yrittäjän elämään.

SeAMKin työkalun tuottaminen johtopäätösten ja suositusten lisäksi yrittäjä saa tutkittua teorian tietoa sekä omistajanvaihdoksen aikaisemmin läpikäyneen yrittäjän kokemuksia ja vinkkejä omistajanvaihdosta pohtivalle yrittäjälle. Opinnäytetyö antaa yritystoiminnasta luopumista ajattelevalle yrittäjälle pohdittavaa. Suuntaviivoja prosessin käynnistämiseksi yrittäjä voi kysyä työhön haastatelluilta asiantuntijoilta.

Opinnäytetyössä käsitellään omistajanvaihdoksen aloittavia toimenpiteitä. Asioita, joita yrittäjän on hyvä huomioida mahdollisen omistajanvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi. Lisäksi opinnäytetyö käsittelee myös elämää omistajanvaihdoksen jälkeen. Työstä on rajattu pois taloudelliset ja lainopilliset seikat, joihin paneutuminen on ajankohtaista omistajanvaihdostoimenpiteiden aloittamisen jälkeen.

1.3 Kehittämishanke

Opinnäytetyö antaa yrittäjälle suuntaviivoja siitä, miten yrityksen omistajanvaihdos voidaan käynnistää. Yrityskauppa on tapa kehittää ja uudistaa yrityskehitystä. Yrityskauppojen tärkeydestä yrityskehityksen uusiutumiselle ja yritystoiminnan jatkuvuudelle kerrotaan Viljanmaan, Tallin ja Oikarisen (2014, 9) tutkimuksessa. Opinnäytetyö on tehdyn omistajanvaihdoskyselyn osalta tapaustutkimus. Työn toisen tutkimusosuu- den menetelmistä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.

Tavoitteena on tuottaa yrittäjälle ideoita ja kehittämissuhteita, jotka käsittelevät omistajanvaihdosta. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 52–53) kuvailevat tapaustutkimusta yrityksenä tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Oleellista on saada aiheesta mahdollisimman paljon selville.

Työn tilaaja antoi vastaukset kyselyyn oman yrityksensä tilanteen mukaan. Saadut johtopäätökset ja suositukset ovat hänen yrityksensä tilanteeseen annettuja. Työn teoria liittyy näihin saatuihin suosituksiin. Näin ollen yrittäjä saa perustelut annetuille suosituksille ja johtopäätöksille samassa yhteydessä.

Työssä käytetty internet työkalu, ”Aloita yrityksesi myynti – ensimmäisiä askeleita kohti yrityskauppaa”, antaa kyselyyn vastaavalle johtopäätöksiä ja suosituksia yrityskaupan alkutoimia varten. Saatujen suositusten perusteella yrittäjä voi halutesaan aloittaa toimet yrityskauppaa varten. Yrityksen saattaminen myyntikuntoon on yksi näistä toimista.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Edellisen luvun viimeisessä kappaleessa kuvattiin tapaustutkimusta eli kehittämishankkeen toteuttamista case yrityksessä. Omistajanvaihdoksen syvällisempää tutustumista varten tehtiin myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Tutkimusmenetelmäksi aineiston hankkimisessa valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kokemusten esilletuomiseksi. Laadullinen tutkimus antaa käsiteltävästä aiheesta näkökulman haastateltujen henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) toteavat, että teemahaastattelu antaa mahdollisuuden tutkia yksilön kaikkia kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan valittuihin teemoihin, tässä tapauksessa omistajanvaihdokseen. Haastatteluissa voitiin paneutua myös niihin aiheisiin, jotka haastateltava itse koki merkittäviksi.

2.1 Aineiston kerääminen

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli joko henkilökohtaista kokemusta omistajanvaihdoksesta tai ovat alan asiantuntijoita. Opinnäytetyöntekijälle aihe oli ennen työn aloittamista vieras. Ilman aikaisempaa näkemystä aiheesta oli luontevaa pyytää haastattelua henkilöltä joka oli myynyt yrityksensä eläkkeelle siirtymisen takia. Omistajanvaihdoksen toisen osapuolen kokemukset vaikuttavat myös yrityskauppaan, joten ostajan haastattelemine oli seuraava askel.

Opinnäytetyön laadullinen tutkimus suoritettiin haastattelemalla viittä henkilöä omistajanvaihdoksesta ja siihen liittyvistä asioita. Yksi henkilö vastasi kysymyksiin kirjallisesti. Myös haastateltavien vähäinen määrä vaikutti henkilökohtaisten teemahaastattelujen tekemisen valitsemiseen. Haastattelu antoi mahdollisuuden käsitellä henkilöiden kokemuksia niin laajasti kuin haastateltavat halusivat kertoa ja selventävien kysymyksien tekeminen oli mahdollista. Haastattelun aikana oli mahdollista kysymällä varmistaa, onko haastattelija käsittänyt kuulemansa oikein.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin oman yrityksensä eläkkeelle siirtymisen takia myynyttä yrittäjää. Yrityksen ostanut yrittäjä antoi vastauksensa kirjallisesti. Omistajanvaihdoksen kanssa työskenteleviä henkilöitä pyydettiin myös kertomaan, millaisia palveluita he voivat tarjota omistajanvaihdosta pohtivalle yrittäjälle.

Ensimmäisenä haastateltiin yrityksensä muutama vuosi aikaisemmin myynyttä yrittäjää. Tällä hetkellä hän on eläkkeellä. Haastattelun teemat noudattelivat osin omistajanvaihdostestin käsittelemiä teemoja. Yrityksen myyneen ja ostaneen näkemykset perustuvat heidän omiin kokemuksiinsa, eivätkä suoraan ole vertailukelpoisia työn tilaajan tapaukseen nähden. Näistä haastatteluista saatiin kuitenkin kokemusellista tietoa omistajanvaihdoksen läpi käymisestä. Heille esitetyt kysymykset ovat liitteissä 2 ja 3.

Jotta työhön saatiin enemmän näkemystä ja syvyyttä aiheen käsittelyyn, haastateltaviksi haluttiin myös omistajanvaihdoksen kanssa töitä tekeviä asiantuntijoita. Seinäjoen ammattikorkeakoulu on johtava taho omistajanvaihdoksen tutkimuksessa. Projektitutkija Juha Tall tutkii omistajanvaihdoksia Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa. Erkki Petäjän Solutum Oy auttaa yrittäjiä omistajanvaihdoksissa samoin Sari Koskela Etelä-Pohjanmaan yrittäjistä. Lisäksi haastateltiin johdon coach, psykologi Piia Tulisaloa, Prover Oy:stä luopumiseen liittyvistä henkisen puolen kokemuksista. Haastatelluille esitetyt kysymykset ovat liitteissä 4 -5.

Projektitutkija Juha Tallin näkemykset perustuvat aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja sitä kautta kertyneeseen kokemukseen omistajanvaihdoksesta. Asiantuntijoilta kysyttiin heidän tarjoamistaan palveluista sekä heidän kokemuksistaan omistajanvaihdokseen liittyen. Asiantuntijoilta tiedusteltiin myös heidän näkemystään omistajanvaihdoksen onnistumisesta. Lisäksi pohdittiin, onko eroa lopputulemalle, mikäli toiminta joudutaan ajamaan alas ostajan puuttuessa verrattuna omistajanvaihdoksen tekemiseen. Tätä kysyttiin, koska yrittäjän vaihtoehdot toiminnan lopettamiselle ovat edellä mainitut.

Tutkimuksesta rajattiin pois taloudelliset ja verotukselliset seikat. Tästä syystä haastateltavissa ei ollut näiden alojen asiantuntijoita. Tilitoimiston tai verottajan haastat-

teluista olisi voinut saada neuvoja näiden asioiden hoitamiseen omistajanvaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska työssä haluttiin keskittyä enemmän yrittäjän kuin yrityksen taloudelliseen tilanteeseen.

2.2 Aineiston analysoiminen

Tutkimuksessa saadut tulokset ovat pohjana tehdyille johtopäätöksille. Tämä tutkimusmenetelmä sijoittuu fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen. Tätä tapaa voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi, todetaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 35) menetelmäoppaassa. Tämän tutkimustavan tavoitteena on nostaa esille asioita, jotka ovat huomaamattomia ja itsestään selviä, tai niitä ei ole tietoisesti vielä ajateltu kokemisen jälkeen. Yksilön kokemusten selvittäminen, ymmärtäminen ja niiden tulkitseminen kulkee ikään kuin kehänä tutkimuksen sisällä. (Sarajärvi 2009)

Tehdyt haastattelut nauhoitettiin kirjallisesti annettuja vastauksia lukuun ottamatta. Haastatteluja ei litteroitu vaan nauhoitukset kuunneltiin useaan kertaan. Haastatteluja tehtiin vain viisi, joten oli helppoa tehdä päätelmiä suoraan kerätystä aineistosta. Vastauksista nostettiin haastateltaville merkitykselliset asiat lähempään tarkasteluun. Näistä kirjoitettiin sanatarkat lainaukset kunkin haastattelun analysoinnin yhteyteen. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 142) toteavat, että tutkijan on helpompaa huomata itse keräämästään aineistosta, milloin on tarpeellista käyttää sanatarkkoja dialogeja (lainauksia). Näin toimien saatiin verrattua myyjän ja ostajan näkökulmia toisiinsa. Asiantuntijoiden näkemykset käsiteltiin myös teemoittain heidän vastauksensa mukaan.

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu antoi mahdollisuuden tarkistaa jo haastattelua tehdessä, oliko haastattelijä tulkinnut haastateltavaa oikein. Tässä vastaus-ten analysoiminen tapahtui haastattelun kuluessa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 136–137) viittaavat teoksessaan Kvalen (1996, 189–190) analyysijatkumoon, jossa on kuusi vaihetta. Haastateltavan kuvauksen tiivistäminen ja tulkitseminen haastattelun aikana on jatkumolla kolmantena lähestymistapana. Tämä lähestymistapa käyttää haastattelua kuin ajantasaisena tulkintana, jonka aikana on mahdollista vahvistaa,

tai olla vahvistamatta, haastattelijan tulkinta toteaa Kvale (1996, 189). Lopputuloksena on itseään korjaava haastattelu.

Aineistoa analysoitiin tulkitsemalla aineistoa tiivistämällä ja luokittelemalla sitä valikoituneiden teemojen alle (Kvale 1996, 199–201). Aineistoa tulkittiin opinnäytetyön tekijän omasta näkökulmasta. Tämä on Kvalen (1996, 200) käsitteistössä merkitystulkintaa. Tulkintojen tavoitteena oli saada esiin merkityksiä, jotka olisivat hyödyllisiä työn tilaajalle.

2.3 Aineiston tulkinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tekijä on tulkinut keräämäänsä aineistoa oman näkökulmansa mukaisesti. Päämääränä on ollut kirjata ylös asioita, jotka ovat merkityksellisiä työn tilaajan tämän hetkistä tilannetta ajatellen. Työn tilannut yrittäjä on kokematon omistajanvaihdoksessa samoin kuin työn tekijä. Tästä johtuen voi ajatella työhön nousseen asioita, jotka askarruttavat myös omistajanvaihdosta pohtivaa eläköityvää yrittäjää.

Saatu aineisto on toistettu ja analysoitu mahdollisimman totuuden mukaisesti. Analysoidessa ei ole muokattu haastateltujen kommentteja. Johtopäätökset on tehty keräämällä saadusta aineistosta teemoja, jotka toistuvat jollain tavalla kaikissa haastatteluissa.

Tutkimuksen tuloksista tulisi laatia synteesejä, todetaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 230) oppaassa. Synteesi kokoaa yhteen pääseikat ja antaa kirkkaan vastauksen asetettuihin ongelmiin. Tätä periaatetta on pyritty noudattamaan saatujen tulosten käsittelemisessä. Opinnäytetyön tekijä on haastatteluja analysoidessaan pitänyt mielessään työn tavoitteet ja pyrkinyt antamaan niihin vastaukset.

Johtopäätöksissä on pyritty yhdistelemään saatuja tuloksia työn tilaajaa hyödyntäviin kokonaisuuksiin. Tutkimuksen aineisto on pieni, joten verrattavuutta aikaisempiin tutkimustuloksiin ei kyetä varmuudella osoittamaan. Voidaan kuitenkin todeta,

että tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Tulkinnat saadusta aineistosta muodostuivat niiden teemojen mukaan, jotka erityisesti nousivat haastateltujen puheesta esille merkityksellisinä.

3 CASE: OMISTAJANVAIHDOSTESTIN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi testin tulokset yrittäjän antamien vastausten mukaan ja. Tarkoituksena on avata ymmärrettävästi vastausten perusteella annetut johtopäätökset ja annetut suositukset. Kunkin saadun suosituksen tai johtopäätöksen alle on kirjattu perusteita ja teorian tietoa lähdeviitteineen.

3.1 Myyntikelpoisuus – toteutuksen haasteellisuus

Nämä ensimmäiset neljä kysymystä antavat vastauksia yrittäjälle siitä, miten haasteellista yrityksen myyminen yrittäjälle tulisi mahdollisesti olemaan. Yrityksen henkilömäärä, toiminnan kannattavuus, tulevaisuuden näkymät sekä ostajavaihtoehtokaat vaikuttavat yrityksen myymiseen.

3.1.1 Henkilömäärä

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitetään yrityksen henkilömäärää. Yrittäjä on yksinyrittäjä. Nämä johtopäätökset saatiin yksinyrittäjälle.

Yksinyrittäjä

- Ostaminen on usein uuden perustamista nopeampi ja varmempi tapa päästä alkuun tai kasvattaa liiketoimintaa.
- Haasteena on liiketoiminnan henkilöityminen.
- Yksinyrittäjän yrityksen liiketoiminta voi olla haluttu ostokohde sekä tulevalle yrittäjälle että toiselle yritykselle.
- Ostaja löytyy useimmiten yrittäjän tuntemista tahoista.

Toimivan yrityksen ostaja saa valmiin asiakaskunnan, maineen ja tavarantoimittajat. Lisäksi toiminnan käynnistyminen on nopeampaa, kun ostaja voi käyttää apuna myyvän yrittäjän tieto-taitoa yritystoiminnan alkutaipaleella, todetaan ELY-keskuksen julkaisussa (ELY-keskus 2011). Tätä ajatusta tukevat Tall ym. (2015, 73). tutkimuksessa saatu tulos, jonka mukaan ostettujen yritysten liikevaihto on uutta perus-

tettua yritystä merkittävästi suurempi. Lisäksi tuloksista ilmenee seikka, että liiketoiminnan ostaneen liikevaihto oli suurempi kuin tapauksissa, joissa ostettiin koko yritys. Henkilöyhtiöiden, eli toiminimen, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön, osalta liiketoimintakauppa on tavanomaisin ja yleensä luontevin yrityskaupan toteutustapa todetaan Finnveran nettisivuilla (Finnvera).

Liiketoimintakauppa määritellään Asianajotoimisto Legistumin nettisivuilla seuraavasti:

Liiketoimintakauppa on tilanne, jossa ostaja haluaa riskien minimoimiseksi ja taloudellisin perustein ostaa mieluummin liiketoiminnan kuin koko yrityksen osakekannan. Silloin ostaja vastaa vain yrityksen tulevaisuudesta ja hänen riskinsä on rajoitettu ja tiedossa, vanhojen sopimusten ja vastuiden jäädessä myyvään yritykseen. Liiketoimintakaupassa myyjäyrityksen taloudelliset ja juridiset vastuut eivät siis siirry ostavalle yritykselle, joka on liiketoimintakaupassa ostajan kannalta yleensä hyvä asia.

Yrittäjän persoona saattaa näkyä vahvasti yrityksen tuotteissa ja toiminnassa. Työ- ja elinkeinoministeriön oppaassa kehoitetaan tekemään yrityksestä ”yrittäjäneutraali”. Tämän jälkeen yritys ei enää näytä henkilöityneen yrittäjään vaan on pelkästään yritys, jonka toiminnan jatkaminen luonnistuu muiltakin (Yritys myyntikuntoon 2011).

Tall ym. (2015, 56) toteavat tutkimuksessaan, että yritystoiminnan ostaneista jopa 80 % olivat tyytyväisiä valintaansa viisi vuotta yrittäjäksi ryhtymisen jälkeen. Varsinkin pienten yritysten yritysostot näyttivät onnistuvan hyvin tai erittäin hyvin. Näin ajatellen pienen erikoisliikkeen jatkaja voi menestyä hyvin yrittäjätaipaleellaan.

Vuoden 2010 yrittäjäbarometrissa (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010, 36) saaduissa vastauksissa käy ilmi, että 32 % vastaajista uskoi myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle taholle ja 27 % toteuttaisi sukupolvenvaihdoksen. Ostajan löytäminen on näin ollen hyvin mahdollista, vaikka omasta lähipiiristä ei jatkajaa olisikaan katsottuna. Ostajan etsiminen kannattaa aloittaa mahdollisimman pian ja ennakkoluulottomasti mahdollisia ostajakandidaatteja kartoittaen.

3.1.2 Kannattavuus

Toisessa kysymyksessä käsitellään yrityksen kannattavuutta, onko toiminta tappiollista, nollatuloksella vai voitollista?

Toiminta on voitollista.

- Ostaja on kiinnostunut, jos uskoo, että tulos kehittyy myönteisesti kaupan jälkeen.
- Ymmärrettävästi voitollisen yrityksen myyminen on helpompaa kuin tappiota tuottavan.
- Mahdollisia tulevia voittoja arvioidessaan ostaja huomioi myös sen, että liiketoimintaympäristö voi muuttua.
- Haasteena voi olla yritykselle kertyneen omaisuuden vaikutus kauppahintaa korottavasti.

Kannattavan yritystoiminnan myyminen antaa mahdollisuudet uudelle yrittäjälle tehdä tulosta yritystoiminnassa. Kannattamattoman toiminnan kääntäminen voitolliseksi on haasteellista, joskaan ei mahdotonta. Omistajanvaihdon jälkeen liike-toimintaa ja sen kehittymistä kannattaa pohtia jo ennen omistajanvaihdosta toteavat Varamäki ym. omistajanvaihdosbarometrissä 2012 (2012a, 119).

Tapani Kaskela Tampereen seudun uusyrityskeskuksesta toteaa blogikirjoituksessaan (Kaskela 2015), että toimivalla yrityksellä valmis asiakaskunta ja markkina-asema. Tästä johtuen uudelle yritykselle tyypillinen ”kuolemanlaakso” ole niin todennäköinen. Yrityksen hyvä kunto ja asema markkinoilla eivät yksistään takaa yrityksen tulevaisuutta. Uuden yrittäjän on laadittava omia tavoitteitaan vastaava liiketoimintasuunnitelma muistuttaa Kaskela.

Yrityksen ostaminen on mielekkäämpää, uudelle yrittäjälle hintapyynnön ollessa kohtuullinen, ja yrityksen ollessa toimintakuntoinen huomauttavat Kettunen ym. (2015, 5) tutkimuksessaan. Näin ajatellen hintapyyntöä asettaessa on hyvä miettiä, mikä on yrityksen varaston arvo, miten paljon arvoa haluaa antaa omalle työlleen yrityksessä tai aikaisemmin hankitulle inventaariossa mukana olevalle varastolle.

3.1.3 Tulevaisuuden näkymät

Tässä kysymyksessä kysytään toiminnan tulevaisuuden näkymistä. Onko yrityksellä mahdollisuus säilyttää asemansa markkinoilla tulevaisuudessa?

Yrityksellä on mahdollisuuksia säilyttää nykyinen asemansa markkinoilla.

- Yrityksestä ovat kiinnostuneita ostajat, jotka näkevät siinä olevan kehittämispotentiaalia.
- Haasteena on sellaisen ostajan löytäminen, jonka strategiaan kaupan kohteena oleva liiketoiminta sopii.
- Maltillinen hintapyyntö voi tehdä kohteesta houkuttelevan.

Yritystoiminta, jonka kehittäminen on mahdollista, kiinnostaa todennäköisesti oman yrityksen ostamista suunnitellutta henkilöä. Nimenomaan pienissä yrityksissä ostaja motivoi itsensä toteuttamisen mahdollisuus Tall ym. (2015, 30) toteavat mielenkiintoisena seikkana tutkimuksessaan. Menestyneimmät omistajanvaihdostapaukset löytyvät yrityksistä, joissa kehitetään omistajanvaihdoksen jälkeen sekä liiketoimintaa että ohjausjärjestelmiä todetaan Varamäen ym. (2013, 73) tutkimuksessa.

Niin myyjällä kuin ostajalla tulee olla strategia omistajavaihdosta ajatellen. Myyjän myyntistrategia käsittelee yrityksen tilannekuvaa, mahdollisia kehitysnäkymiä ja kasvutavoitteita sekä myös mahdollisuuksia ja haasteita. Ostajan strategiassa esille nousevat näiden lisäksi ostokohteen kriteerit ja suunnitelma ostoprosessin toteuttamisesta, ostokohteen haltuunotosta ja toiminnan kehittämisestä (Varamäki ym. 2013, 75). Näkemyksien kohdatessa yrityskaupan onnistuminen on todennäköisempää.

Varamäen ym. (2011, 10) tutkimuksessa todetaan, että liian korkea hintapyyntö voi karkottaa ostajia. Ilman ostajakandidaattia matalakaan hintapyyntö ei itsessään nopeuta omistajanvaihdosta tai tee siitä mahdollista. Hinnoittelussa on löydettävä tasapaino yrityksen varaston, asiakaskunnan, kertyneen tietotaidon ja yritykseen uhratun ajan arvottamisen välillä. Suurimmassa osassa tehdyistä kaupoista ostajat pitivät maksettua hintaa jokseenkin oikeana (Varamäki ym. 2013, 70; Varamäki ym. 2012b, 56).

3.1.4 Ostajavaihtoehdot

Toteutuksen haasteellisuutta selvittävässä viimeisessä kysymyksessä kysytään, onko yrittäjällä ostajia tiedossa yritystoiminnalle. Saadut suositukset antavat esimerkkejä siitä, mistä mahdollinen ostaja voisi löytyä.

Yrittäjällä ei ollut tiedossa ostajaa yritystoiminnalleen.

- Suunnittele myyntistrategia vaatimukset potentiaalisille ostajille.
- Valmistele myyntiaineisto.
- Käynnistä ostajien haku käymällä läpi yrityksen lähipiiriä (kilpailijat, asiakkaat, toimittajat, jne.) tai käytä esim. kauppapaikkaa tai yritysvälittäjää.
- Hyödynnä omistajanvaihdosasiantuntijoita tarpeen mukaan.

Yritys myyntikuntoon -opas (2011) neuvoo miettimään aluksi, millainen ostaja olisi kiinnostunut yrityksestä ja miksi hän kiinnostuisi yrityksestä. Tukimateriaalin laatiminen myymisen tueksi helpottaa yrityksen esittelemistä ja luo yritystoiminnasta houkuttelevan kuvan. Ostajan löytymistä varten on oppaan mukaan hyvä varautua ottamaan yhteyttä useisiin potentiaalsiin ostajiin. Oman suhdeverkoston hyödyntäminen prosessissa on suositeltavaa. Varamäen ym. (2012a, 121) mukaan omistajanvaihdoksissa osapuolet ovat tunteneet toisensa aikaisemmin jopa 80 % tapauksissa.

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 2012 johtopäätöksissä todetaan, että omistajanvaihdoksen onnistuminen on todennäköisempää, jos yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittymistä omistajanvaihdoksen jälkeen pohditaan ennen kaupan tekemistä (Varamäki ym. 2012a, 119). Tätä ajatusta tukee Petäjän ym. (2015, 56–57) tutkimuksen toteamus yritysoston onnistumisen määrittymisestä sillä, miten halutuudessa ja sen jälkeisessä liiketoiminnan kehittämisessä onnistutaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Yritys myyntikuntoon (2011) todetaan, että yritys, jonka toiminta on kannattavaa, on kiinnostava kohde ostajaehdokkaalle. Pannostamien hyviin tuotteisiin ja asiakaskuntaan osoittaa ostajaehdokkaalle, että toiminnassa on potentiaalia. Tämän lisäksi on suositeltavaa poistaa yrityksestä erityisen henkilökohtaiset asiat. Näin yrityksestä saadaan ”yrittäjäneutraali”, sellaisen toimintaa on helpompi jatkaa uutena yrittäjänä.

Mikäli ostajaa ei löydy lähipiiristä, yritysten kauppapaikkoja löytyy netistä. Paikallisesta yrittäjien yhdistyksestä saa neuvoja Yrityspörssistä. Yrittäjä yhdistyksen omistajanvaihdosasiantuntija osaa neuvoa myös Yrityspörssiin liittyvissä asioissa.

3.2 Myyjän valmiudet – asiantuntijoiden tarve

Kyselyn toinen osa käsittelee myyjän valmiuksia omia valmiuksia yrityksen myymiseen. Onko yrittäjällä mahdollisesti kokemuksia omistajanvaihdoksesta aikaisemmin?

Ei lainkaan kokemusta omistajanvaihdoksista.

- Perehdy saatavilla oleviin oppaisiin ja tietolähteisiin. Hanki perustiedot omistajanvaihdoksesta.
- Käytä neuvontapalveluita. Selvitä onko alueellasi omistajanvaihdosten perusneuvontaa ja ole ensin yhteydessä siihen. Perusneuvonta ohjaa tarvittaessa erikoisasiantuntijoiden puheille.
- Tutkimustiedon mukaan asiantuntijoiden käyttö parantaa mahdollisuuksia saada omistajanvaihdos toteutumaan ja tyytyväisyyttä tilanteeseen omistajanvaihdoksen jälkeen.

Omistajanvaihdosta käsitteleviä oppaita on saatavissa TE-keskuksista ja yrittäjäyhdistyksistä. Omistajanvaihdokseen saa neuvonta-apua esimerkiksi valtakunnallisesta Yritys-Suomi-puhelinpalvelusta (Yritys-Suomi).. Etelä-Pohjanmaan yrittäjät antavat myös neuvontapalveluja. Palvelu on maksutonta (Yrittäjät Etelä-Pohjanmaa). Tarvittaessa he ohjaavat asiaan erikoistuneen asiantuntijoiden pariin.

Yhtä yksittäistä asiantuntijaa, joka neuvoisi omistajanvaihdoksen tekemisestä alusta loppuun, on melko mahdotonta nimetä, kuten Tallin ym. (2015, 63–64) tutkimuksessa selviää. Saaduista vastauksissa yrityksen ostajat ja myyjät kritisoivat saamiaan asiantuntija-apuja. Vastaajien mukaan asiantuntijapalvelut ovat pirstaleisia. Kukin asiantuntija osaa neuvoa oman erikoisosaamiseensa liittyvissä asioissa. Asiantuntijapistettä, josta saisi apua laajemman näkökulman mukaan, kaivattaisiin. Eniten vastaajat, lähinnä ostajat, olivat käyttäneet tilitoimiston, uusyrityskeskuksen

ja pankin asiantuntijuutta käytännön asioissa (mt. 35). Omistajanvaihdosasiantuntijan (tai -tuntijoiden) käyttäminen prosessin apuna on pienille yrityksille erityisen tärkeää, todetaan Varamäen ym. (2013, 41) tutkimuksessa. Omistajanvaihdos prosessi on monikerroksinen tapahtuma, jossa on monia huomioitavia asioita. Näiden läpikäymisessä asiantuntijoista on huomattavaa apua. Paikallisen yrittäjähdistyksen omistajanvaihdosasiantuntija osaa neuvoa tarvittaessa kunkin erityisalan asiantuntijan luo.

3.3 Kiireellisyys – aikataulu

Myyjä-yrittäjän suunnitelmat

Yrittäjä aikoo myydä tai luopua nykyisestä yrityksestä parin vuoden kuluessa.

- Omistajanvaihdostoimenpiteet on hyvä aloittaa heti.
- Arvioi oman hiljaisen tietosi merkitys liiketoiminnalle ja pohdi miten voit dokumentoida tai muuten jakaa henkilöityneen osaamisesi ostajan käyttöön (kirjallinen tieto, toimintamallit, henkilöstön opettaminen, jne.)
- Mieti kuinka kauan ja missä määrin haluat olla tukemassa ostajaa omistajanvaihdoksen jälkeen.
- Aloita henkinen valmistautuminen yrityksestä luopumiseen. Pohdi mielekkäitä rooleja itsellesi luopumisen jälkeen (pääomasijoittaja, mentori, hallituksen jäsen, liiketoiminnan ulkopuoliset roolit).

Koska yrittäjälle ei ole vielä tiedossa mahdollista ostajaa, tällaisen etsiminen on syytä aloittaa mahdollisimman pian. Omistajanvaihdoksen läpikäymiseen kuluu käytännössä aikaa muutamista kuukausista vuoteen (Varamäki ym. 2011, 115). Mikäli toiminnalle löytyy ostaja vaivattomasti, aika on tietenkin nopeampi. Hitaammalla aikataululla yrittäjällä on aikaa valmistautua omistajanvaihdokseen pitempään.

Yksinyrittäjän kaikki tietotaito on yrittäjän omaa pääomaa. Näiden tietojen siirtäminen uudelle yrittäjälle tulisi saada sisällytettyä yrityskauppaan ja uuden yrittäjän perehdyttämiseen (Kettunen ym. 2015, 5). Yritystoiminnasta luopumisen jälkeen yrittäjä voi olla mukana liiketoiminnassa jossain roolissa jakamassa omaa vuosien aikana kertynyttä kokemusta uudelle yrittäjälle. Uudelle yrittäjälle luopuvan yrittäjän

näkyvät taidot sekä hiljainen tieto ja taidot ovat arvokasta pääomaa. Samoin yrittäjän verkostot voivat auttaa uutta omistajaa alkuun yritystoiminnassa (Kettunen ym., 5). Uuden yrittäjän perehdytysopas voi auttaa jatkajaa toiminnan haltuunotossa.

Yritystoiminnan haltuunottamisessa kuluu aikaa. Yritys myyntikuntoon -oppaassa (2011) puhutaan kaksivaiheisesta prosessista. Aluksi on muutaman kuukauden mittainen yhteisjohtamisen jakso, jolloin edellinen yrittäjä perehdyttää jatkajan yrityksen käytänteisiin sekä jakaa elintärkeää tietoa. Tämän jälkeen tulee noin kuuden kuukauden mittainen jakso, jonka aikana uusi yrittäjä ottaa yrityksen toiminnan täysin haltuunsa. Tämän jakson aikana myyjä voi olla taustalla tukena.

Elämää omistajanvaihdoksen jälkeen on suotavaa pohtia jo ennen yritystoiminnasta luopumista. Yrittäjä voi vaikuttaa yritysmaailmassa erilaisissa rooleissa (Yritys myyntikuntoon 2011), mutta mahdollisuuksia vapautuvan ajan käyttämiseen löytyy toki muitakin. Eläkeläisellä on vapaus käyttää päivänsä haluamallaan tavalla. Näiden asioiden pohtiminen hyvissä ajoin ennen yritystoiminnasta luopumista helpottaa sopeutumista elämään yrittäjyyden jälkeen.

4 KOKEMUKSIA OMISTAJANVAIHDOKSESTA

Opinnäytetyön tässä osassa käsitellään kvalitatiivisen tutkimuksen kautta saadut tiedot omistajanvaihdoksesta. Työhön haastateltiin henkilökohtaisesti viittä henkilöä ja yksi henkilö vastasi kirjallisesti annettuihin kysymyksiin. Haastattelut olivat teemahaastatteluja. Kullekin haastateltavalle esitettiin kysymyksiä omistajanvaihdokseen liittyvistä teemoista. Esitetyt kysymykset ovat liitteissä 2 ja 3. Tähän lukuun on nostettu haastatteluista asioita, jotka voivat antaa lisäarvoa työn tilanneelle yrittäjälle.

4.1 Yrityksen myyjän kokemukset

Yrityksen myynyt yrittäjä kertoi etsineensä ostajaa jo useamman vuoden ajan, ennekuin kauppa lopulta toteutui, kaiken kaikkiaan kuusi vuotta enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Yritys ei ollut julkisesti kaupan. Yrityksen osti sen hetkinen työntekijä.

Tarttui tilaisuuteen... Se tuli meille töihin ja siitä puhuttiin aina siiloin tällöin. Se oli niinku aika helppoa.

Haasteellisena yrittäjä piti hinnan määrittelemistä. Tilitoimistosta ei hinnan määrittämiseen saanut apua. Myyjä sovitteli hinnan ostajan kanssa keskustelemalla. Hän laski hinnan tarkoituksellisesti alhaiseksi, että kauppa syntyisi.

Alakanttiin yritin sen laittaa... Olin niin väsynyt, että saisin sen menemään.

Yrityksen ostajan perehdyttäminen tapahtui työn ohessa, mitään varsinaista materiaalia ostajalle ei ollut antaa.

Huomasin sitten heti, kun hän jäi yksin, ettei kaikki ollutkaan niin itseltään selvää. mutta Ei sitä ite, en mä tajunnut sitä, että ei toinen ollutkaan ottanut havariinsa kaikkea... Parhaani yritin.

Omistajanvaihdoksen jälkeen myyjä ei enää osallistunut yrityksen toimintaan. Myyjä olisi voinut auttaa uutta yrittäjää, mutta ostaja ei pyytänyt neuvoja. Myyjä nimeää tilanteita, joista ostaja olisi voinut häneltä kysyä neuvoa tai apua.

Ei missään pyytänyt! Sitä mä vähän ihmettelinkin.

Kaupan tekemisen jälkeisestä ajasta myyjä ei kerro muistavansa juuri mitään. Yrityksen myymisen tuoma helpotuksen tunne on päälimmäisenä mielessä. Toiminnasta luopuminen tapahtui marraskuussa, joten tulevan joulun kiireineen piti elämän kiireisenä.

Mitä mä oon tehny, ei mitään mielikuvaa. Kai mä oon vaan laiskotellut. Se oli joulun alla niin on sitten ollu kaikkee jouluhössötystä... Ja tietysti lapsenlapset olivat vielä aika pieniä silloin, joten kävin sielläkin paljon. Se toi sisältöä elämään.

Haasteellisinta omistajanvaihdoksessa myyjän mielestä oli ostajan löytäminen ja hinnan määrittäminen.

4.2 Yrityksen ostajan kokemukset

Yrityksen ostanut yrittäjä kertoi ajatuksen omistajanvaihdoksesta tulleen yrittäjältä.

Eläkkeelle siirtymisen vuoksi kauppasi yritystä mulle.

Ostajan mielestä hinnasta joutui keskustelemaan pitkään. Hän koki maksaneensa osittain turhasta. Hänen mukaansa yrityksen nimen arvosta keskusteltiin pitkään ja hän kokee maksaneensa siitä turhaan.

Kauppahinnasta neuvoteltiin pitkään ja erityisesti nimen maksamisesta. En suosittelen kenellekään että maksaa nimestä!

Toimintaan perehtyminen tapahtui ostajalla työn ohessa.

Perehdytystä en saanut. Toki oli. Viimeisen vuoden työskennellyt yrityksessä ja oppinut siinä asioita.

Ostajalla ulkopuolisena rahoittajana toimi pankki. Keskusteluja hän kävi myös Finn-
veran kanssa, mutta kritisoi saamaansa palvelua. Kirjanpitäjän kanssa käytiin asi-
oita aktiivisesti läpi.

Ulkopuolisena rahoittajana toimi pankki. Neuvotteluja kävin myös Finn-
veran kanssa mutta ei oltu samaa mieltä asioista. Tympeää palvelua.
Pankin kanssa asiat sujuivat hyvin ja nopeasti loppujen lopuksi. Kirjan-
pitäjällä istuimme monesti ja kävimme läpi asioita.

Ostajan mielestä yrityksen ostamista voi suositella. On vain tärkeää selvittää perin-
pohjaisesti, mistä maksaa ja miten paljon.

Jossain tilanteissa ehkä ostaminen on hyvä asia. Itse en ostaisi enää
vanhaa tai harkitsisin tarkemmin mitä maksaa siitä ettei tulisi maksettua
turhasta ja hyödyttömästä.

5 ASiantuntijahaastattelut

5.1 Projektitutkijan kommentteja omistajanvaihdoksesta

Projektitutkija Juha Tall antoi tutkimukseen asiaan perehtyneen tutkijan näkökulmaa. Hän on työssään Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ollut osallisena useissa omistajanvaihdosta käsittelevissä tutkimuksissa. Hänen näkemyksensä perustuvat useisiin tutkimuksiin aiheesta. Häneltä kysyttiin omistajanvaihdoksen elinkaaresta, sen onnistumisesta ja yrityksen myyntikuntoon laittamisesta.

Omistajanvaihdos on teoreettisesti ajateltuna hetkittäinen tapahtuma, esimerkiksi osakkeiden vaihtaminen. Tämän lisäksi omistajanvaihdos voidaan nähdä prosessina. Tästä prosessista on monta erilaista näkökulmaa. Tall itse näkee prosessin kolmivaiheisena prosessina; ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdos, eli kaupan solmiminen, ja aika omistajanvaihdoksen jälkeen.

Omistajanvaihdosprosessi alkaa siitä, kun se tulee ekan kerran mieleen. Ja päättyy siihen kun omistajanvaihdokseen liittyvät asiat eivät ole enää päivittäin mielessä.

Omistajanvaihdoksen onnistumisen määrittelemisessä on paljon vaihtoehtoja. Yrityksen henkilökunnan näkemys onnistumisesta tai yrityksen osakearvon nouseminen voi kuvata onnistumista. Pienissä yrityksissä tyytyväisyyttä pitää kysyä yrittäjältä itseltään. Microyrityksissä yrittäjä voi nähdä onnistumisen taloudellisen tuoton tai henkisen tyytyväisyyden kannalta.

Omistajanvaihdoksen syyt voi jakaa kahteen eri ryhmään. Meillä on taloudelliset syyt ja ei-taloudelliset syyt. Jos mitataan onnistumista pelkästään taloudellisilla mittareilla, emme tee oikeutusta, jos takana olikin jokin muu syy ostaa yritys kuin tehdä parempaa tulosta.

Omistajanvaihdoksen epäonnistuminen voi olla kiinni monesta seikasta. Tapaukset ovat yksilöllisiä, mutta useimmiten syynä on toimintaympäristön muutos, joka horjuttaa yrityksen menestymistä. Yrittäjänä oleminen ei kenties vastaakaan ostajan ajatuksia tai haavekuvaa. Lähes kaikki syyt ovat muita kuin taloudellisia syitä.

Syyt ja tapahtumat ovat yksilöllisiä. Jos yrittäjä on sitä mieltä, että omistajanvaihdos oli epäonnistunut, yleisin syy on toimintaympäristön muuttuminen. Kysyttäessä, mitä olisit tehnyt toisin, he vastaavat, etten olisi tehnyt kauppaa ollenkaan.

Myyjän näkökannalta ajatellessa omistajanvaihdoksen toteuttamien onnistuneesti voi vaikuttaa myös elämään toiminnasta luopumisen jälkeen. Yritys toiminnan jatkuminen menestyksekkäästi osoittaa, että yritykseen panostetut työvuodet ovat kantaneet hedelmää.

Kun me jutellaan eläkkeellä olevien yrittäjien kanssa. Yrittäjien jotka on luopunut toiminnasta. Niin ne, jotka ovat myyneet yrityksensä, on onnellisempia, kuin ne jotka on toiminnan lopettanut... Kun toiminta jatkuu ja tavallaan menestyy, niin se on hyvä asia.

Tall toteaa, että tilanteen analysointi on tehtävä huolellisesti sekä myyjän että ostajan näkökulmista. Tilinpäätösten ja taloudellisten tilanteiden analysoiminen on tehtävä ammattimaisesti ja mahdollisesti asiantuntijoiden avustuksella. Ostoa harkitsevan on syytä miettiä, miten hänen kykynsä ja tapansa toimia sopivat toiminnan jatkamiseen.

Laskelmia tehdään tuhansien eurojen edestä, mutta tunteella tehdään päätökset! Tilinpäätökset ja nämä on hyvä katsoa huolella. Miltä se sitten näyttäisi velan kanssa olevassa omistuksessa?

Yrityksen varaston arvo voi olla eriarvoinen myyjän ja ostajan silmissä. Ostaja voi olla kiinnostunut yritystoiminnan ostamisesta, mutta ei välttämättä yrityksen varastosta. Näissä tapauksissa ostava yrittäjä voi hommata oman makunsa mukaisen varaston ja myyvä yrittäjä hankkiutua eroon yrityksen varastosta kaupan ulkopuolella.

Yrityksen varasto on kaikista arvokkain yrittäjän omissa käsissä!

Yrityskaupan jälkeisen elämän muodostuminen eläköitymisen jälkeen yksinyrittäjällä on helpompaa, jos on jokin mielenkiintoinen asia odotettavissa eläkkeellä ollessa. Yrittäjä voi aloittaa uuden kielen opiskelemisen tai uuden harrastuksen. Jos tulevaisuudessa ei ole yhtään mitään, tilanne on vaikea.

Jos yrittäjä yhtäkkiä oivaltaa, että hetkinen, jos mä pääsen tästä yrityksestä eroon, niin voin tehdä sitä, taikka tätä tai tuota... Siinä vaiheessa ei ole kauppakirjojen allekirjoittamiseen enää pitkä aika.

Yritysmailmassa suhtaudutaan yrityskauppaan erilailla kuin aikaisemmin. Yrityskauppoja tehdään, ostetaan ja myydään eteenpäin ja siirrytään takaisin työelämään. Yrityksen myymistä ei pidetä epäonnistumisena vaan luonnollisena osana yritystoimintaa.

Alle 50-vuotiaat yrittäjät, se sykli on nykyään paljon nopeampi. Enää alle neljäkymppiset osta yritystä jäädäkseen siitä eläkkeelle. Siinä ollaan viisi vuotta, seitsemän vuotta ja sitten siirrytään muualle.

5.2 Omistajanvaihdosasiantuntija Erkki Petäjä Solutum Oy

Solutum Oy on liiketoiminnan kehittämisyritys. Yritys tarjoaa johdon sparrausta, liiketoiminnan ja johtamisen kehittämistä. Omistajanvaihdospalveluissa yritys on mukana liiketoiminnan kehittämisessä, tavoitteena saada mahdollisimman hyvä tuotto myyjälle. Petäjä toteaa, että omistajanvaihdostoimenpiteitä tehdään jopa kolme vuotta ennen varsinaista kauppaa.

Yrityksen kehittäminen ja myyntikuntoon saattaminen on yksinyrittäjälle haasteellista. Myyjän on hyvä miettiä, mitä yrityksessä on ostajalle arvokasta. Liiketoiminnan pitäminen kannattavana on oleellista. Olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen on tärkeää. Näin voi taata, että jatkajallakin on mahdollisuudet saada tuottoa toiminnasta.

Jos yritystoiminta on kannattavaa, niin on se ostajankin kannalta kiinnostavampi kohde. Ostajallakin tulee olla jotain annettavaa. Jonkinlainen näkemys, miten toimintaa voi kehittää... Jos on toimiva yritys ja sillä on pärjännyt, niin miksei sillä joku toinenkin pärjäisi?

Yrityksen lopettaminen vaatii omia toimenpiteitä. Näistä tulee keskustella tilitoimiston ja verottajan kanssa. Olemassa olevan varaston realisoiminen on aloittava toimenpide yrityksen lopettamisesta.

Ostajaa yritykselle kannattaa etsiä omista verkostoista. Asian sanominen ääneen jollekin tuttavalle voi saada pyörät pyörimään. Joku yrityksen perustaja voi olla kiinnostunut, kun vain saa tiedon yrityksen myynnissä olemisesta.

Onko millään tavalla selvittänyt, tai hakenut, tai kysellyt, sanonut ääneen tätä asiaa?

Petäjä toteaa, että yritystoiminnan saattaminen ”hyvään kotiin” on useille yrittäjille tärkeää. Taloudellisten asioiden lisäksi yrityskauppaan vaikuttavat muutkin arvot. Onnistuneen omistajanvaihdon perusteina myyjällä voi olla taloudellinen korvaus. Hyvä jatkaja yritykselle ja toiminnan menestyksellä jatkuminen ovat osana onnistumisen kokemusta.

Saa mielestään kohtuullisen taloudellisen korvauksen, kohtuullisen määrän rahaa... Ja saisi siihen hyvän jatkajan, jolla edellytykset jatkaa. Hintakin olisi sellainen, että se pystyisi kohtuullisen nopeasti maksamaan sen pois. Uskon, että pitkällä tähtäimellä yrittäjäkin (myyjä) olisi tyytyväinen siihen.

Yrittäjän elämässä tulisi olla jotain muutakin kuin pelkkä yrityksen pyörittäminen, että eläkkeelle siirtyminen on helpompaa. Taloudellisen toimeentulon varmistamiseksi riittävän korkeiden yrittäjän eläkemaksujen maksaminen on hyvä huomioida.

Talous ei kestä sitä lopettamista.. Ettei ole huolehtinut eläketurvastaan tai ole säästöjä... Jos on maksanut pieniä eläkemaksuja. Se (talous) tulee ilman muuta olla kunnossa, kun toiminnasta luopuu.

5.3 Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät omistajanvaihdosasiantuntija

Etelä-Pohjanmaan yrittäjien toimistolla omistajanvaihdoksissa yrittäjiä neuvoo Sari Koskela. Hän antaa yrittäjille ohjausta omistajanvaihdon toteuttamisessa ja osaa neuvoa erikoistuneen asiantuntijan pakeille tarpeen mukaan. Yrityspörssin ylläpitäminen ja ilmoitusten tekeminen sinne on osa työtä. Palvelu on maksutonta yrittäjille. Asiakaskunta on pääsääntöisesti mikro- ja pienyrittäjiä. Yhteistyötä yrittäjien kanssa voidaan tehdä pitkään, riippuen miten nopeasti prosessi etenee. Yhteistyö voi jatkua myös yrityskummitoiminnassa.

Tyypillisin yhteydenotto on yrittäjältä, joka miettii omistajanvaihdoksen mahdollisuutta.

Istun ja kuuntelen ja käyn tapaamassa yrittäjiä. Ruvetaan siitä sitten miettimään askelmerkkejä eteenpäin... Roolini on olla henkisenä tukena ja keskustelukumppanina.

Omistajanvaihdos sujuu onnistuneesti, kun myyjä päättänyt toiminnasta luopumisesta sekä hyvän ostajan löytyminen. Ostaja osoittaa arvostavansa luopujan työtä ja osaamista sekä käyttää sitä tarvittaessa hyväkseen. Omistajanvaihdokseen voi kulua aikaa viikoista useisiin kuukausiin. Prosessin pituuteen vaikuttaa esimerkiksi toimiala ja yrityksen koko. Yrityskauppaan valmistautuminen on hyvä aloittaa hyvissä ajoin. Myyntikuntoon saattamiseen kannattaa varata muutama vuosi aikaa.

Myyjä on oikeasti, aidosti valmis luopumaan ja tehnyt päätöksen, että nyt minä luovun tästä... Löytää hyvä ostajan, joka arvostaa luopujan, myyjän, työtä ja osaamista... Siitä se onnistuminen tulee.

Yrittäjien kokemukset ovat osittain rankkoja. Prosessin hitaus tai ostajan löytymien vaikeus voi hermostuttaa myyjää. Koskelan rooli on olla myös henkisenä tukena ja kannustajana.

Sillä on aika raskaita asioita siellä... Se on sellaista aaltoliikettä, mennään ylös ja alas.

Toiminnan alasajossa Koskela ohjaa verottajan, juristin tai muun tarvittavan asiantuntijan luo. Toiminnan hallittu alasajo voi olla vaikea päätös yrittäjälle. Veroseuraamusten takia on hyvä saada asiantuntijan neuvoja siitä, miten yritys kannattaa lopettaa. Omistajanvaihdosasiantuntija voi ulkopuolisena nähdä selkeämmin, mikä on yritykselle parasta.

Yrityksen lopettaminen ei ole ehkä se kaikista kivoin vaihtoehto... Suurin mures on, vaikkei yrityksessä olisi mitään myytävää.. Ne kokee pettäneensä asiakkaat, nyt he jättää ja hylkää ne.

5.4 Omistajanvaihdos yrittäjyyspsykologin silmin

Johdon coach, yrittäjyyspsykologi Piia Tulisalo tarjoaa yrityksille tällä hetkellä pääsääntöisesti esimiestyön ja johtajuuden koulutusta. Koulutusta ja neuvontaa hän antaa myös muutosjohtamisesta ja esimiehen omien taitojen kehittämisestä. Omistajanvaihdostilanteissa Tulisalo on ollut mukana kertomassa yrittäjällöissä yritystoiminnasta luopumisesta ja siihen liittyvistä seikoista. Tällä hetkellä näkökulma on enemmänkin liiketoiminnan kehittämisessä ja liiketoiminnan haltuunottamisessa yrityksen jatkajan kannalta.

Tulisalo toteaa, että yrittäjänä oleminen ja yrittäjän identiteetti on vahva. Elämä on usein yrittämisen ympärillä. Sosiaalinen verkosto voi muodostua paljolti asiakkaista. Näiden asioiden miettiminen ennen luopumista voi helpottaa yrityksestä luopumisesta.

Kipupisteitä, joita käydään läpi on: Kuka mä sitten oon, kun ei mulla enää sitä firmaa ole? Mitä sitten tapahtuu, kun verkostoa ei enää ole?

Omistajanvaihdoksen onnistumista Tulisalo pohtii yrityksen, yrittäjän, asiakkaiden, ostajan ja mahdollisten työntekijöiden näkökulmasta. Onnistumisen kokemus on hieman erilainen kunkin näkökulmasta.

Yrittäjä saa sen mitä halusi taloudellisesti ja on tyytyväinen jatkajasta. Jos ostaja hyötyy liiketoiminnasta, että kannatti ostaa. Työntekijöiden näkökulmasta viety läpi niin, että heidän työsuhteensa jatkuu. Tietysti asiakkaan näkökulmasta se, että toiminta jatkuu.

Yrittäjät hyötyisivät asiantuntijan mukaan ottamisesta jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Mentaalisesti asiaan sopeutumiseen voi mennä useita vuosia ennen kaupan toteutumista. Asioiden toteutuminen voisi nopeutua, jos mukana olisi ulkopuolinen asiantuntija.

Miten kauan ihmiset kaipaavat ja tarvii niin vaikeeta sanoa, se on yksilöllistä. Mutta väitän, että moni asia nopeutuisi, kun siihen ottaisi palveluja kuppeeseen juoksuttamaan sitä.

Yrittäjän on hyvä miettiä millainen ostaja voisi olla kiinnostunut yrityksestä tai mitä myytävä yrityksessä on. Jos ajatuksena on lopettaa toiminta hallitusti, on hyvä miettiä mitä toimenpiteitä se vaatisi. Eri vaihtoehtoja on hyvä pyöritellä omassa mielessä.

Useinhan päätöksentekotilanteessa ihminen lukittaa liian äkkiä ne johdot päätökset. Eikä tule tehneeksi sitä tärkeää työtä, sen eteen mikä auttaisi tekemään päätöksen. Jossain vaiheessa tajuaa, ettei se tämä ainakaan ole, tai että juuri tähän suuntaan mun pitää mennä.

Tulisalo toteaa, ettei yrityksestä luopumisen tavalla ole suurta merkitystä yrittäjän onnellisuutta ajatellen. Pitkän prosessin päättyminen, oli se sitten omistajanvaihdos tai toiminnan alasajo, on helpotus. Yrittäjän oma elämän tilanne voi vaikuttaa myös yrittäjän mielialaan.

Pitkittää ja pitkittää päätöksentekoa kun se luopuminen on niin kova pala. Sitten kun sen vihdoinkin tekee, se on helpotus. Pettymystä voi tulla siitä, ettei se mennytkään niin kuin toivoi.

Päätöksenteon vaikeudesta Tulisalo toteaa, että usein henkilö voi lukkiutua johonkin asettamaansa lopputulokseen. Vaihtoehtojen pohtimiseen kannattaa käyttää aikaa. Erilaisia vaihtoehtoja voi käydä läpi ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Prosessin eteneminen vaatii myös päätöksentekoa.

Yksilön näkökulmasta toistuu vaihtoehtotilanteessa. Ensin ajattelee, että se on tämä tai tuo. Mutta kun sitä lähtee jumppaamaan, lähes poikkeuksetta tulee kolmas vaihtoehto, joka voikin olla sitten se lopullinen.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työn tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Omistajanvaihdosprosessi on monitasoinen ja mielenkiintoinen tutkimuskohde. Opinnäytetyössä oli tavoitteena selvittää, miten omistajanvaihdos toteutetaan ja millaisia vaikutuksia sillä on yrittäjän elämään. Aiheeseen syventyminen osoitti, että asiaa on vaikea tutkia ottamatta huomioon myös vaikutuksia yritykseen, asiakkaisiin, mahdolliseen jatkajaan ja yrityksen toimintaympäristöön. Opinnäytetyön pääpaino on yrittäjän ja yrityksen tilanteissa.

Kokonaisuutena arvioiden opinnäytetyössä saavutettiin asetettu tavoite. Tavoitteena oli antaa yrittäjälle omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista perustietoa. Yrittäjä osaa näiden tietojen perusteella aloittaa omistajanvaihdostoimenpiteet niin halutessaan. Työhön haastateltiin asiantuntijoita, jotka avustavat ja neuvovat yrittäjiä omistajanvaihdoksessa.

Työssä lähdettiin liikkeelle perusteista ja tavoitteena oli kerätä tietoa omistajanvaihdoksen alkutoimenpiteistä. Työn edetessä tuli näkyvämmiin esille omistajanvaihdoksen vaikutukset yrittäjän elämään, onnistuneen yrityskaupan määritelmät sekä elämä omistajanvaihdoksen jälkeen. Aineiston perusteella voidaan todeta, että omistajanvaihdos sisältää monia syvempiä merkityksiä kauppakirjojen allekirjoittaminen ja toiminnasta luopumisen sekä toiminnan haltuunoton lisäksi.

Työn teoreettisena pohjana käytetyn kyselyn tulokset ovat opinnäytetyön tilaajan antamiin vastauksiin perustuvia, mutta ovat käyttökelpoisia muillekin samassa tilanteessa oleville yrittäjille. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015 (2015, 12) osoittaa, että eläköityviä yrittäjiä on Suomessa lähes 80000. Vaikka jokainen tapaus on yksilöllinen, tämän työn tuloksista voi olla hyötyä ainakin osalle tästä joukosta.

Työn lähtökohtana on tietty yksinyrittäjä ja hänen tilanteensa. Yrittäjän omien sanojen mukaan hänen vaihtoehtonsa luopumisen suhteen ovat omistajanvaihdos tai

toiminnan lopettaminen. Nämä vaihtoehdot vaikuttivat asiantuntijoille esitettyihin kysymyksiin. Tavoitteena ei ollut osoittaa, miten yrittäjän tulisi toiminnasta luopua, vaan selvittää vaihtoehtojen vaikutuksia yrittäjän sekä yrityksen tilanteeseen.

Esitettyihin kysymyksiin vaikutti työn tekijän oma kiinnostuneisuus juuri näihin asioihin. Henkilöstöhallinnon opiskelijalle henkiseen jaksamiseen ja yrittäjän oman elämän johtamiseen vaikuttavat seikat ovat kiinnostavia. Markkinoinnista kiinnostunut olisi paneutunut kenties enemmän yrityksen myyntistrategiaan. Opinnäytetyöstä tuli tekijänsä mielenkiinnon kohteisiin paneutunut opas omistajanvaihdosta pohtivalle yrittäjälle.

Opinnäytetyö antaa omistajanvaihdoksesta yleisen tason informaatioita. Yritystoiminnasta luopumista yrittäjä voi saada työstä vinkkejä siitä, miten lähteä liikkeelle omistajanvaihdosprosessissa. Omistajanvaihdoksessa on tässä käsiteltyjen seikkojen lisäksi paljon muutakin tutkimisen arvoista. Asiantuntijoista työhön olisi voitu haastatella lisäksi tilitoimiston tai verotoimiston asiantuntijoita. Työn lähtökohtana oli kuitenkin johdatella yrittäjää omistajanvaihdoksen polulle.

Opinnäytetyöprosessi sujui hyvin alun vaikeuksien jälkeen. Paneutuminen uuteen aihepiiriin, aikaisemman aiheen tilaajan peruttua toimeksiannon, ei ollut kovin helppoa. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että omistajanvaihdoksen ensiaskeleet siirtyivät enemmän henkisen hyvinvoinnin ja onnistumisen tunteiden määrittelemiseen haastatteluaiineistossa.

6.2 Johtopäätökset

Omistajanvaihdosprosessi on erilainen yrityksen myyjän tai ostajan näkökulmasta. Yrityksen myyntiä suunnitteleva yrittäjä saattaa etsiä myyjää pitkään. Työtä varten haastateltu yrityksensä myynyt yrittäjä oli etsinyt ostajaa kuuden vuoden ajan ennen kaupantekoa. Ostajalle prosessi voi olla huomattavasti lyhempi. Ostaja löytyy useimmiten yrittäjän omista verkostoista, tai niiden kautta, todetaan Varamäen ym. (2012a, 121) tutkimuksessa.

Uuden yrittäjän perehdyttäminen toimintaan mahdollisimman huolellisesti varmistaa sujuvan ja tuottoisan haltuunoton. Yksinyrittäjän kaikki tietotaito on yrittäjän omaa

pääomaa. Näiden tietojen siirtäminen uudelle yrittäjälle tulisi saada sisällytettyä yrityskauppaan ja uuden yrittäjän perehdyttämiseen (Kettunen ym. 2015, 5). Vaikka yrityksen ostaja työskentelisi yrityksessä työntekijänä ennen kauppaa, se ei takaa sitä, että tämä on valmis ottamaan yrityksen haltuun. Myyjä sekä ostaja hyötyisivät yritykselle olennaisten asioiden dokumentoinnista kirjalliseen muotoon. Käytännön läheiset merkinnät siitä, miten kunkin tavarantoimittajan kanssa toimitaan tai vuosikalenterin tekemisestä, toiminnan jatkaja saa hyvän pohjan omalle yrittäjän uralle.

Omistajanvaihdoksen vaikutuksia pohdittiin yrityksen, sen asiakkaiden sekä toimintaympäristön kannalta. Viljanmaa, Tall ja Oikarinen (2014, 9) toteavat, että yrityskauppa on merkittävää yrityskentän uusiutumista, jatkuvuutta sekä sen elinvoimaisuutta ajatellen. Näin ajatellen yrittäjän päätökset yritystoiminnasta luopumisesta voi antaa tehokkaan piristysruiskeen alueen yrityskentälle.

Omistajanvaihdoksen läpikäyneiden haastattelusta kävi selville, että omistajanvaihdosasiiantuntijoista ei ollut heille merkittävää apua. Molemmat kritisoivat saamaansa palvelua. Tämä asia on tullut esille myös Tallin ym. (2015, 63–64) tutkimuksissa. He olivat tehneet eniten yhteistyötä tilitoimiston kanssa.

Myyjä ja ostaja olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä tekemäänsä omistajanvaihdokseen. Kauppahinnan määrittämisen vaikeus oli myyjällä haasteena. Ostaja taas koki omassa tapauksessaan maksaneensa turhaan yrityksen hinnasta. Ostajan tyytyväisyyttä olisi saattanut tässä tapauksessa lisätä yrityskaupan tekeminen liiketoimintakauppana. Silloin ostaja olisi voinut maksaa vain siitä, mikä on hänen mielestään arvokasta.

Myyjälle omistajanvaihdoksen onnistuminen sisältää taloudellisen korvauksen lisäksi toiveen saada yritystoiminnalle hyvä jatkaja, saada yritystoiminta ”hyvään kohtiin”. Uuden yrittäjän onnistuminen on myös kiinni maksetusta kauppahinnasta, mutta myös toimintaympäristön mahdollisista muutoksista. Hyvän huolellisesti tehdyn liiketoimintasuunnitelman avulla, toiminnan jatkajan taival menestykseen on helpompaa, huomauttaa Kaskela (2015) blogikirjoituksessaan.

Asiantuntijoiden kanssa käydyt keskustelut osoittavat, että yrittäjän kannattaa ottaa yhteyttä omistajanvaihdosasiiantuntijaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Ul-

kopuolinen asiantuntija kykenee suhtautumaan yrityksen tilanteeseen kiihottomasti. Yrittäjä saa tarvittaessa ohjausta, mutta myös tukea ja kannustusta. Maksutonta neuvontaa on saatavissa paikallisesta yrittäjäyhdistyksestä (Yrittäjät Etelä-Pohjanmaa).

Yritystoiminnasta luopuvan yrittäjän kannattaa miettiä millä tavoin täyttää elämänsä yrittäjyyden loppumisen jälkeen. Yrittäjyyden merkitys voi olla suurempi kuin se aluksi tuntuu. Ilman mitään suunnitelmia eläkepäiviä varten yrittäjä saattaa pudota tyhjän päälle. Tärkeää on myös huomioida yrittäjän taloudellinen tilanne yrityskauden jälkeen. Saatu kauppahinta ei välttämättä riitä kattamaan elämisen kuluja vuosiksi eteenpäin. Yrittäjän tulee itse huolehtia riittävän korkeista eläkemaksuista yrittäjyyden aikana.

Viimeisenä ajatuksena omistajanvaihdosta pohtivalle yrittäjälle voidaan todeta, että yritys ei ole yrittäjän elämä. Yritystä tulee kyetä arvioimaan kriittisesti. Ulkopuolisen toimijan avulla prosessi sujuu helpommin. Oman elämän suunnitteleminen toiminnasta luopumisen jälkeen on arvokasta ajatustyötä ja kantaa hedelmää omistajanvaihdoksen toteutumisen jälkeen. Omistajanvaihdos voi antaa piristysruiskeen paikkakunnan yrityselämälle ja luoda pohjan uusille kasvuyrityksille.

6.3 Muita mahdollisia opinnäytetyön aiheita

Omistajanvaihdoksen tekemisessä on useita huomioitavia seikkoja. Tähän työhön valikoituivat omistajanvaihdoksen läpikäyneiden kokemukset, omistajanvaihdoksen onnistumisen määritelmät sekä elämä eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Omistajanvaihdosta pohtiva yrittäjä voi hyötyä seuraavien aiheiden tutkimisesta. Nämä aiheet auttaisivat varsinaisen omistajanvaihdoksen tekemisessä.

Yrityksen myyntistrategian laatiminen auttaisi myymisen aloittamisessa. Yrittäjä saisi yritykselleen tehdyn suunnitelman ja keinot yrityksen myymiseen uudelle yrittäjälle.

Ostoehdokkaiden kartoittaminen voisi nopeuttaa ostajan löytymisessä. Yrittäjän kanssa voidaan keskustella sopivista ostajaehdokkaista, valita 10–20 johon voidaan ottaa yhteyttä ja kertoa yrityksen ostomahdollisuudesta.

Perehdytysoppaan tekeminen antaisi uuden yrittäjän perehdyttämiseen työkalun. Uuden yrittäjän taival helpottuu hänen saadessa selkeät neuvot yrityksen toimintatavoista.

Yrityksen **kehittämispotentiaalin selvittäminen** toisi suuntaviivoja siitä, mihin yritys voi tähdätä. Yritysmailma on kehittynyt viime vuosina valtavasti. Digitalisaatio ja sen vaikutukset erityiskaupalle yksi näkökulma.

Asiantuntijahaastattelujen tekeminen tilitoimiston tai verotoimiston asiantuntijoille toisi kirjanpidon ja verotuksen hoitamisen näkökulmaa. Verosuunnittelu on viisasta taloudenpitoa. Nämä seikat ovat huomionarvoisia omistajanvaihdon tekemisessä.

Tilitoimiston asiantuntijan haastattelun kautta voitaisiin selvittää seuraavia asioita. Miten tilitoimisto voi auttaa omistajanvaihdon tekemisessä? Onko heillä mahdollisuuksia suositella yrittäjää myymään yrityksen riittävän ajoissa ennen toiminnan hiipumista?

Verotoimiston asiantuntijan haastattelu voisi sisältää seuraavia teemoja. Mitä neuvoja verottaja antaa yrityskaupan tekemiseen? Miten verottaja suhtautuu omistajanvaihdokseen tai toiminnan hallittuun alasajoon? Millaisia veroseuraamuksia on omistajanvaihdoksessa tai toiminnan hallitussa lopettamisessa?

LÄHTEET

- Asianajotoimisto Legistum Oy. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Liiketoimintakauppa. [Viitattu: 3.11.2015]. Saatavissa: <http://www.legistum.fi/liiketoimintakauppa/>
- ELY-keskus. 2011. Ostajan opas: ohjeita bisneksen ostajalle. [Viitattu 19.8.2015]. Saatavissa: https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef
- Finnvera. Ei päiväystä. Tietoa yrityskaupoista. Liiketoimintakauppa. [Verkkosivusto]. [Viitattu 5.11.2015]. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/Finnvera/Tietoa-yrityskaupoista>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kaskela, T. 15.10.2015. Perustanko vai ostantko yrityksen? [Blogikirjoitus] Yritysmarkkinat.. [Viitattu 27.10.2015]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/ar-kisto/blogeja/yritysmarkkinat/perustanko-vai-ostanko-yrityksen>
- Kettunen, S., Varamäki, E., Tall, J. & Katajavirta, M. 2015. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 113. [Viitattu 1.10.2015]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97445/B113.pdf?sequence=1>
- Kvale, S. 1996. Interviews: an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks. SAGE Publications, Inc.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Petäjä, E., Kettunen, S., Tall, J. & Varamäki, E. 2015. Strateginen johtaminen yritysostoissa. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja julkaisuja 110. [Viitattu 11.11.2015]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97184/B110.pdf?sequence=1>
- Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. 2015. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

- Raportteja ja julkaisuja 101. [Viitattu 7.10.2015]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87918/B101.pdf?sequence=1>
- Tilastokeskus. 2011. Ikääntyneiden yrittäjyys on lisääntynyt. [Verkkolehtiartikkeli]. Hyvinvointikatsaus 4/2011 – Teema: Yrittäjyys.. [Viitattu 13.10.2015]. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_001.html.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto, A. & Viljamaa, A. 2012b. Ostajien näkemykset omistajanvaihdon toteutumisesta ja onnistumisesta. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. [Verkkojulkaisu]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45396/B61.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu: 18.09.2015]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30761/B52.pdf?sequence=1>.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljanmaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Yrityssostot erinomainen tapa ryhtyä yrittäjäksi ja kasvattaa yritystä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu: 27.10.2015]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. [Viitattu 18.09.2015]. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17428/B45.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. [Verkkojulkaisu]. Suomen Yrittäjät. [Viitattu 11.11.2015]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/d35bc054-0164-460c-9b47-c1646f76d51a/Omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012a. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. [Verkkojulkaisu]. Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskus. [Viitattu 13.10.2015]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf>
- Viljamaa, A., Tall, J. & Oikarinen, S. 2014. Omistajanvaihdospalvelujen valtakunnallinen evaluointi 2014. [Verkkojulkaisu]. Manner-Suomen ERS ohjelma 2007–

2013. [Viitattu 05.11.2015]. Saatavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96751/Omistajanvaihdospalvelujen_valtakunnallinen_evaluointi_2014.pdf?sequence=2

Yritys myyntikuntoon. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 31.10.2015]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/29920/Yritys_myyntikuntoon_FI.pdf

Yrittäjät Etelä-Pohjanmaa. Ei päiväystä. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien omistajanvaihdospalvelu. [Viitattu 28.08.2015]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/etelapohjanmaanyrittajat/jarjesto/omistajanvaihdokset/>

Yritys-Suomi. Omistajanvaihdos. Ei päiväystä. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 28.08.2015]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/omistajanvaihdos>

LIITTEET

Liite 1. Aloita yrityksesi myynti kysely

Liite 2. Kysymyksiä myyjälle

Liite 3. Kysymyksiä ostajalle

Liite 4. Kysymyksiä tutkijalle

Liite 5. Kysymyksiä asiantuntijoille

LIITE 1 Aloita yrityksesi myynti - Ensimmäisiä askeleita kohti yrityskauppaa

Nyt voit selvittää, miten pääset alkuun yritykseni myynnissä. Yrityksen myyntiä on hyvä valmistella ajoissa, jotta löydät sille asiantuntijasi kanssa parhaan ostajan. Vastaa alla oleviin kysymyksiin ja saat niiden perusteella suosituksen jatkotoimenpiteistä.

Vastaathan jokaiseen kysymykseen. Tämän jälkeen saat vastaukset valintasi mukaan joko heti ladattavaksi ja tulostettavaksi pdf-muodossa, taikka sähköpostiisi.

Myyntikelpoisuus - toteutuksen haasteellisuus

1) Mikä on yrityksesi henkilömäärä?

- ☐ a) Yksinyrittäjä
- ☐ b) 2 - 10
- ☐ c) yli 10

2) Millainen on yrityksesi kannattavuus?

- ☐ a) Tappiollinen
- ☐ b) Nollatulot
- ☐ c) Voitollinen

3) Millaiset ovat mielestäsi yrityksen tulevaisuuden näkymät?

- ☐ a) Yrityksellä on vaikeuksia säilyttää asemansa
- ☐ b) Yrityksellä on mahdollisuus säilyttää asemansa
- ☐ c) Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet vahvistaa asemaansa

4) Millainen on yrityksen tilanne mahdollisten ostajien osalta?

- ☐ a) Tiedossa on yksi tai useampi selkeä ostajavaihtoehto
- ☐ b) Soveltuvuutta erilaisille ostajille on kartoitettu
- ☐ c) Ostajia ei ole tiedossa

Myyjän valmiudet - asiantuntijoiden tarve

5) Millainen on kokemuksesi omistajanvaihdoksista?

- ☐ a) Ei kokemusta omistajanvaihdoksista
- ☐ b) Kokemusta yhdestä omistajanvaihdoksesta
- ☐ c) Kokemusta useammasta omistajanvaihdoksesta

Kiireellisyys - aikataulu

6) Millaiset ovat suunnitelmasi yrityksessä jatkamisesta?

- ☐ a) Jatkan yrityksessä yli 5 vuotta
- ☐ b) Myyn tai luovun 3 - 5 vuoden kuluessa
- ☐ c) Myyn tai luovun parin vuoden kuluessa

LIITE 2 Kysymyksiä myyjälle

1. Oliko ostajan löytäminen helppoa?
2. Etsitkö ostajaa muita kanavia käyttäen?
3. Miten kauan ajallisesti kului omistajanvaihdoksen loppuun saattamiseen aikaa?
4. Millä tavoin siirsit oman tieto-taitosi uudelle yrittäjälle?
5. Käytittekö hintapyynnön asettamissa ulkopuolista apua?
6. Entä muita asiantuntijoita, tilitoimistoa, pankkia, ym.?
7. Osallistuitko yrityksen toimintaan omistajanvaihdoksen jälkeen?
8. Oliko omistajanvaihdoksessa jotain erityistä haasteta?
9. Miten arki alkoi sujumaan omistajanvaihdoksen jälkeen?

LIITE 3 Kysymyksiä ostajalle

1. Mistä tuli ajatus yrityksen ostamisesta? Miksi yrittäjäksi?
2. Kauanko päätöksen tekemiseen kului aikaa?
3. Miten neuvottelut kauppahinnasta sujuivat?
4. Käytitkö ulkopuolista rahoittajaa? Miten neuvottelut sujuivat heidän kanssa?
5. Käytitkö apuna asiantuntijoita? TE-keskus, tilitoimisto, pankki?
6. Minkälaisen perehdytyksen yrityksen toimintaan sait?
7. Osallistuiko yrityksen myyjä toimintaan omistajuuden vaihtumisen jälkeen?
8. Oliko yrittäjänä oleminen sitä mitä odotit?
9. Oliko omistajanvaihdoksessa jotain erityisen haastavaa?
10. Onko yrityksen ostaminen mielestäsi hyvä tapa ruveta yrittäjäksi?

LIITE 4 Kysymyksiä tutkijalle

1. Millainen on omistajanvaihdoksen elinkaari?
2. Mikä tekee omistajanvaihdoksesta onnistuneen?
3. Mikä saa sen epäonnistumaan? Lopputulema? Kauppoja ei synny vai jatka lopettaa toiminnan?
4. Kenen "vastuulla" onnistuminen?
5. Mitä tarkoittaa myyjään henkilöitynyt toiminta?
6. Miten se vaikeuttaa toiminnan jatkamista?
7. Hyötyykö yrittäjä taloudellisesti toiminnan myymisestä verrattuna varaston myymiseen ja lopettamiseen?

LIITE 5 Kysymyksiä asiantuntijoille

Solutum Oy

1. Minkälaisia palveluita yrityksesi tarjoaa yrittäjille ja miksi?
2. Onko tyypillistä asiakasta?
3. Millaisia yrityksiä on asiakkaina?
4. Miten yksinyrittäjä voi saattaa yrityksenä myyntikuntoon?
5. Onko asiantuntija apua saatavilla?
6. Miten hallittu lopettaminen suoritetaan? Asiantuntijat?
7. Onko omistajanvaihdos helpompi kuin hallittu lopettaminen?
8. Millainen on onnistunut omistajanvaihdos

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät

1. Millaisia palveluita tarjoatte omistajanvaihdosta pohtivalle yrittäjälle?
2. Millainen on tyypillinen yhteydenotto?
3. Ovatko asiakkaat microyrityksiä vai pk-yrityksiä?
4. Miten pitkään yhteistyötä yrittäjän kanssa tehdään?
5. Miten omistajanvaihdos sujuu onnistuneesti?
6. Miten pitkään yritykset keskimäärin ovat myynnissä?
7. Ottavatko yrityksen ostaneet/ ostoa harkitsevat yhteyttä?
8. Miten yrittäjät kuvailevat omistajanvaihdosprosessia?

Piia Tulisalo

1. Mitä palveluita tarjoat yrittäjille?
2. Mitä tarjoat erityisesti omistajanvaihdostilanteessa olevalle yrittäjälle?
3. Onko jokin tietty aihepiiri, jota erityisesti käsitellään?
4. Millaisia kokemuksia yrittäjillä on?
5. Miten pitkään yhteistyötä tehdään?
6. Miten omistajanvaihdos saadaan sujumaan onnistuneesti?
7. Miten omistajanvaihdosta pohtivaa yrittäjää voi tukea?
8. Mitä tapahtuu omistajanvaihdoksen jälkeen?
9. Onko toiminnan alas ajaminen pettymys?
10. Suositteletko omistajanvaihdosta?